

# BEDARFSORIENTIERUNG IN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG

Ikhfan Haris

Faculty of Education, State University of Gorontalo  
ifanharis@ung.ac.id

## Abstract

The analysis of training needs is the basis for planning of the training activity. Therefore, the needs assessment must be made as the first priority activity in the planning process of the training. The training needs analysis is also a critical activity for the training and development function. Furthermore, the need assessment is an essential prerequisite and play important role for any effective training program.

This paper deals with the function and role of the needs orientation in occupational training. The paper will begin with an overview of the core concept of needs orientation as an important element for the success of the training activities, followed by process in the identifying of the need assessment. Finally, an in-depth look at the steps and methods involved in conducting a training needs assessment will be highlighted.

**Keywords:** Needs assessment, Training needs, Needs analysis, Further training

## Einleitung

Die Bildungsbedarfsanalyse, gleich ob in der Theorie oder in der Praxis, gilt seit langer Zeit als ein interessantes und ein viel diskutiertes Thema in der Erwachsenenbildung, insbesondere im Bereich Weiterbildung (vgl. Schäfer 2006, S. 50). Die Analyse des Bildungsbedarfs wird auch als ein „cross-linked-topic“ von verschiedenen Fachbereichen diskutiert.

Im Allgemeinen kann ein Bedarf als Mangel, Defizit oder Problem, der in Form von Bedürfnissen in Erscheinung treten kann, verstanden werden. Entsprechend dieser Terminologie ist ein Weiterbildungsbedarf Ausdruck eines Mangels, Defizits oder Problems. Ein Bedarf kann auch als „Potenzial“ für die antizipativen und zukünftigen Entwicklungen der Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiter (vgl. Müller/Stürzel 1992, S. 113) verstanden werden, d. h. die Bedarfsermittlung dient nicht nur dazu, die vorhandenen Kompetenzen und Entwicklungspotentiale einzuschätzen, sondern ist auch als Mittel zu sehen um den Blick auf zukünftige Veränderungen im Bezug auf den technologischen und organisatorischen Rahmen zu richten (vgl. Gerst/Kranz/Möhwald 2004, S. 2).

Kunzmann charakterisiert bei der Analyse der Bedarfsorientierung zwei

Typen: "Qualifikationsanalyse" und „Potentialanalyse“. Im Rahmen der Adressatenanalyse, in diesem Fall Mitarbeiter, werden die Qualifikationsanalyse mit den aktuell vorhandenen Kompetenzen durchgeführt und erforderliche Kompetenzdifferenzen ermittelt. Bei der Potentialanalyse erfolgt die Orientierung an den Entwicklungspotentialen. Außerdem ist die Qualifikationsanalyse mehr mit der reaktiven Bildungsbedarfsplanung verbunden, während Potentialanalyse stärker als proaktive Bildungsbedarfsplanung erfolgt (Kunzmann 2011).

Um die Mängel, Defizite oder Probleme (bez. Fähigkeiten, Kompetenzen oder Qualifikationen) zu erkennen aber auch Potenziale besser zu nutzen, muss eine Bedarfsermittlung durchgeführt werden.

Die Bedarfsermittlung dient als „*tool for detection*“, um vorhandene Fähigkeiten, Kompetenzen oder Qualifikationen der Mitarbeiter aufzudecken. Durch eine Bedarfsermittlung werden Informationen über Mängel, Defizite oder Probleme bei den Mitarbeitern erhoben. Die Bedarfsermittlung informiert nicht nur über vorhandene Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen und Entwicklungspotentiale des Personals, sondern führt zudem den Blick hin zu den möglichen künftigen

technologischen und organisatorischen Veränderungen (vgl. Gerst/Kranz/Möhwald 2004)

Das Ergebnis einer Bedarfsermittlung führt zu der Entscheidung über eine Weiterbildung. Bei den Weiterbildungsaktivitäten steht der Bedarf im Mittelpunkt als ein wichtigstes „Element“ für den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme, da nur mit geeigneter Ermittlung des Bedarfs passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt werden können.

Bildungsbedarfsanalysen sind nach Döring/Rätzl (2006) ein zentrales Problemfeld für Unternehmen und haben die zentrale Aufgabe, systematisch Daten für die Planung und Steuerung der Weiterbildungsprozesse bereitzustellen (Pawlosky/Bäumer 1996, S. 96). Im Rahmen einer Weiterbildungsmaßnahme hat die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs eine Schlüsselfunktion für die Ergebnisse einer Weiterbildungsmaßnahme (vgl. Arnold 1991, S. 148), da der Ausgangspunkt für Weiterbildungsaktivitäten Kenntnisse über den Weiterbildungsbedarf sind (Schmid 2003, S. 4). Die Forderung der Weiterbildungsexperten „keine Weiterbildung ohne Bedarfsanalyse“ beweist die bedeutende Funktion der Bildungsbedarfsanalyse in den Weiterbildungsprozessen (vgl. Schindler/Siegrist 2002).

Steimer (2000) ist der Auffassung, dass die Analyse des Weiterbildungsbedarfs sich gleichzeitig sowohl auf einzelne Organisationseinheiten beschränken als auch auf das gesamte Unternehmen erstrecken kann. Außerdem sollte die Bildungsbedarfsanalyse immer durchgeführt werden, bevor das Bildungsangebot bzw. die Weiterbildungsmaßnahme geplant und durchgeführt wird. Dies ist vor allem dann sehr wichtig, wenn bei einem Unternehmen vielschichtige und unterschiedliche Bildungsangebote und Nachfragen koordiniert werden sollen.

### **Ausgangspunkte der Analyse des Weiterbildungsbedarfs**

Die wichtigste Ausgangsfrage bei der Analyse des Weiterbildungsbedarfs ist: Wodurch entsteht beruflicher bzw. betrieblicher Weiterbildungsbedarf im Unternehmen?

Die Entstehung des Bedarfs an Weiterbildung kann durch eine Vielzahl verschiedener Faktoren ausgelöst werden. Die IG Metall (2007, S. 10ff.) fasst die Faktoren für die Entstehung des Bedarfs an Weiterbildung zusammen:

- Kontinuierliche Anpassung an veränderte Bedingungen: Um eine Weiterbildungsmaßnahme innerhalb oder außerhalb des Unternehmens durchzuführen, gibt es verschiedene Anlässe. Diese Anlässe entstehen nicht nur wegen der „großen“ Veränderungen, sondern auch aufgrund der „kleinen“ alltäglichen Veränderungen, die sich in einem Unternehmen ergeben. Beide Veränderungen erfordern eine kontinuierliche Anpassung der Qualifikationen. Zu den alltäglichen Veränderungen im Betrieb gehören z. B.:
  - neue Werkstoffe werden in der Produktion eingesetzt,
  - neue Kunden werden gewonnen,
  - neue Aufgabenfelder kommen auf einen Beschäftigten zu, da eine Kollegin/ein Kollege vertreten werden muss, und deren/dessen Arbeitsplatz vielleicht andere Tätigkeitsfelder aufweist,
  - die Einführung eines Updates des Betriebssystems oder die Anwendung von Programmen, mit denen ein Beschäftigter sich bisher nicht auseinandersetzen musste.
- Einleitung innovativer Prozesse: Aufgrund der ständig neuen und innovativen Produkte, die auf den Markt kommen, sind die Unternehmen gezwungen, sich kontinuierlich an Kundenwünsche anzupassen und neue marktfähige Produkte zu entwickeln. Nur mit diesen Bemühungen können Unternehmen im Wettbewerb bestehen. Regelmäßige innovative Prozesse bzw. Aktivitäten sind z. B.: das Entwickeln neuer Produkte oder das Aufnehmen neuer Produktlinien, der Einsatz neuer

Maschinen und die Neuorganisation der Arbeitsprozesse.

- Probleme im Produktionsablauf: Die Notwendigkeit einer Weiterbildungsmaßnahme durchzuführen, kann aufgrund von Problemen im Produktionsablauf entstehen. Zu den Problemen beim Produktionsablauf gehören unter anderem: Qualitätsmängel, Zeitprobleme, Produktionsausfallzeiten, erhöhter Krankenstand und das Arbeitsklima.
- Betriebsänderung: Die Globalisierung der Wirtschaft hat verschiedene Auswirkungen auf Unternehmen: z. B. die „Neuschneidung“ von Unternehmen, Stilllegung von unrentablen Betrieben oder Betriebsteilen oder Verkaufen von Unternehmensteilen.

Schmidt sieht die Ursache des zunehmenden Bedarfs an allgemeiner arbeitsweltbezogener bzw. betrieblicher Weiterbildung vor allem in den sich ständig verändernden Qualifikationsanforderungen an Betriebe und Beschäftigte (vgl. Schmid 2003, S. 5).

Im Allgemeinen gibt es unterschiedliche Gründe bzw. Anlässe eine Erhebung des Bildungsbedarfs durchzuführen. Scheff (2008, S. 22) nennt z. B. folgende Anlässe:

- Der tatsächliche Bedarf kann genauer analysiert werden.
- Überflüssige Maßnahmen werden verhindert.
- Trainer können sich besser auf die jeweilige Zielgruppe einstellen.
- „Maßgeschneiderte“ Materialien und Lernkonzepte können erstellt werden.
- Maßnahmen können dem aktuellen Qualifizierungsstand der Mitarbeiter angepasst werden.
- Praxis- und Arbeitsplatzbezug wird verbessert und damit der Lerntransfer erhöht.
- Problemlagen im Unternehmen können mit Weiterbildungsmaßnahmen gelöst werden.

Die Frage nach den Anlässen oder dem Hintergrund, warum oder wozu das Unternehmen Weiterbildungsbedarf

ermitteln muss, gilt als wichtiger Ausgangspunkt bei der Analyse des Weiterbildungsbedarfs für die Entscheidung einer Weiterbildungsmaßnahme. Darüber hinaus hat Kailer (2007, S. 1) die Anlässe der Unternehmen zur Erhebung des Weiterbildungsbedarfs wie folgt zusammengefasst: „Mit Bedarfsermittlung kann das Unternehmen genau wissen, ob überhaupt bzw. welcher Bedarf an Weiterbildung besteht, und es wird vermieden, dass Weiterbildungsmaßnahmen besucht werden, die nicht dem Bedarf des Unternehmens bzw. Mitarbeiters oder Teilnehmers der Weiterbildungsmaßnahmen entsprechen. Dies spart Kosten, genauso wichtig ist aber, dass dadurch auch eine Demotivation hinsichtlich weiterer Lernvorhaben verhindert werden kann. Durch Bedarfserhebung können Veranstaltungsinhalte und Materialien ‚maßgeschneidert‘ werden. Daneben können sich Trainer und Coaches somit besser auf die Zielgruppe einstellen und schließlich, je bedarfsgerechter weitergebildet wird, desto umfassender wird auch die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz ausfallen können“.

Anders als Kailer, der sich mit seiner Position sehr stark an einem „Effizienz-Prinzip“ für Anlässe zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs orientiert, sieht Schiersmann (2007, S. 6) folgende Anlässe für die konkrete Durchführung der Bildungsbedarfsanalyse im Unternehmen:

- Fehler in bestimmten Bereichen, z. B. im Arbeitsprozess oder anderen Abläufen;
- Defizite im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz der Aufgabenerfüllung oder unterschiedlicher Ansprüche;
- Anstehen technischer Veränderungen, z. B. Einführung neuer Hilfsmittel, Geräte oder neuer Software;
- Veränderung der Produktpalette oder der Vertriebsformen (z. B. Vertrieb über einen Onlineshop);
- personenbezogene Defizite von Mitarbeitern, z. B. im Rahmen von

- Mitarbeitergesprächen oder im Kontext von Coachingprozessen;
- geplante oder bereits durchgeführte Veränderungen in der Organisation, z. B. die Zusammenstellung neuer Teams, die Einrichtung neuer Projektgruppen, die Veränderung der Organisationsstruktur oder die Optimierung der Sitzungs- und Kommunikationskultur;
- Konkretisierung eines neuen Leitbildes oder einer neuen Unternehmensstrategie;
- Organisationsumwelt: (negative) Veränderungen zu beobachten, z. B. abnehmende Kundenzufriedenheit, Marktschwäche des Unternehmens.

Der Ausgangspunkt für eine Analyse des Weiterbildungsbedarfs kann auch aus den alltäglichen Arbeitsproblemen entstehen. Heberer/Grap nennen drei Ursachen, für Arbeitsprobleme: mangelndes Können (bezogen auf Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten), mangelnde Motivation von Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen und Mängel in der Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation (*Job - Engineering*) (Heberer/Grap 1995, S. 78). Mangelnde Motivation und Mängel in der Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation bzw. Betriebsklima betreffen nicht die Bildungsbedarfsanalyse, sondern sind Felder und Aufgaben der Personalentwicklung im Bezug auf die Beratungsaktivitäten. Mangelnde Motivation ist näher mit „*attitude*“ oder „*behaviour*“ der Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen verbunden, während Mängel an Können sich auf „kognitive“ und „psychomotorische“ Faktoren beziehen. Eine Weiterbildungsmaßnahme bzw. Weiterbildungsaktivität ist eindeutig gefragt, wenn es um Mängel beim Können geht. Mangelhaftes Können ist immer ein Defizit im Bereich von Wissen und Fertigkeiten.

Heberer/Grap (1995, S. 79) sind der Auffassung, dass vor der Planung einer Weiterbildungsmaßnahme bzw. Weiterbildungsaktivität Defizite im Bereich von Wissen und Fertigkeiten geprüft werden sollten oder müssen. In der Praxis handelt es sich bei den Defiziten um: einen Mangel an Potential (bezogen auf geistige

und körperliche Fähigkeiten), Mangel an Übung (Verschlechterung vorhandener Kenntnisse aufgrund von wenig Übung) und Mangel an Rückkopplung bzw. Feedback (Leistungsmängel wegen geringer Aufmerksamkeit).

Bei Heberer/Grap ist ein Ausgangspunkt für eine Analyse des Weiterbildungsbedarfs diese mit den Arbeitsproblemen zu verbinden, während Hormel (2008) die Ausgangspunkte der Weiterbildungsbedarfsanalyse in einer „systematischen Erkennung der Unternehmenssituation“ sieht. D.h. die Ausgangspunkte für eine Analyse des Weiterbildungsbedarfs basieren auf der Situation bzw. dem Zustand und der Entwicklung im Unternehmen. Weiterhin unterscheidet Hormel (2008) die Analyse des Weiterbildungsbedarfs auf zwei Ebenen: auf der Strategie-Ebene und der Ebene des externen Einflusses.

Ein Überblick über diese Ausgangspunkte wird in Tabelle 1 dargestellt.

### 3. Ermittlung der Anforderungen

Die Ermittlung der Anforderungen können mit verschiedenen Verfahren durchgeführt werden. Nach Heberer/Grap (1995) werden die Anforderungen erfasst als:

- auszuführende Soll-Tätigkeiten mit ihren regulierenden geistigen und körperlichen Teilverrichtungen;

Tabelle 1: Ausgangspunkte der Analyse des Weiterbildungsbedarfs

Strategieebenen	<b>Unternehmensstrategie</b>
	Expansion/ Schrumpfen, Fusion Outsourcing/ Insourcing, Produktions-konzept, Wettbewerbsstrategie
	<b>Beschäftigungsstrategie</b>
	Beschäftigungsstrategie, Zusammensetzung der Belegschaft; Mix aus Kern- und Randbelegschaften, „Horizont“: Langfristige Bindung vs. „Hire & Fire
	<b>Personalstrategie</b>
	Personalentwicklung vs. Personal-



	beschaffung, (Modifikation vs. Selektion; „make or buy“)
Externe Einflüsse	<b>konjunkturrell &amp; saisonal</b>
	Veränderungen auf den Kapital- und Absatzmärkten, internationale Krisen und saisonale Schwankungen
	<b>technologisch/prozessbezogen</b>
	Innovationsrate und -geschwindigkeit Kundenanforderungen (z.B. Zertifizierung, TQM)
	<b>strukturell</b>
	Gesetzgebung, politische Bedingungen (Deregulierung, Handelshemmnisse),Konkurrenz-situation (neue Anbieter, Kooperationen), organisatorische Innovationen (Arbeitszeitmodelle, Lean Konzepte, Outsourcing)
	<b>gesellschaftlich</b>
	Wertewandel, Umweltsensibilität, Diversity-Management, demografische Veränderungen

- geistige und körperliche Leistungsvoraussetzungen: geistige Operationen mit den zugehörigen Kenntnissen und Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Die erste genannte Anforderung wird in der alltäglichen Arbeitspraxis als „performance“ bezeichnet, während geistige und körperliche Leistungsvoraussetzungen als „Job- Performance-Standard“ bezeichnet werden. „Job- Permonfance-Standard“ ist ein fest-gelegter Standard bzw. eine Standarisierung einer bestimmten Fertigkeit oder Fähigkeit.

Becker (2005, S. 35ff.) sieht die Anforderungsanalyse als eine von drei Kategorien der Bedarfsanalyse. Diese drei Kategorien der Bedarfsanalyse sind Tätigkeitsanalyse, Anforderungsanalyse und Adressatenanalyse. Bei der Tätigkeitsanalyse werden alle Tätigkeiten und Aufgaben ermittelt, die die Mitarbeiter im alltäglichen Arbeitsleben betreffen. Gleichzeitig werden auch die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten ermittelt. Die Ergebnisse dieser Tätigkeitsanalyse sowie Ist-Standanalyse führen zu den Grundlagen der Bildungsbedarfsplanung, und später

wird entschieden, welche bedarfsgerechte Bildungsmaßnahme erforderlich ist.

Es geht um die Frage, für wen bzw. welche Adressaten die Maßnahmen eingerichtet werden. Bei dieser Frage handelt es sich um eine Adressatenanalyse bzw. Teilnehmeranalyse. Bei der Teilnehmeranalyse werden die aktuell vorhandenen Kompetenzen mit den Soll-Kompetenzen verglichen (vgl. dazu Pawlosky/Bäumer 1996, S. 97). Aus diesen Ermittlungen können die Defizite oder Potenziale sichtbar werden.

Gemäß der Anforderungsanalyse unterscheidet Hormel (2008) die Ermittlung der Anforderungen in zwei Typen, nämlich aktuelle Anforderungen und zukünftige Anforderungen. Bei den aktuellen Anforderungen handelt es sich um Aktivitäten rund um Stellen-/Funktionsbeschreibungen (personenunabhängige Beschreibung der Anforderungen der Stelle) und aktuelle Verbesserungs-/Optimierungsziele (Verringerung von Fehlern/Qualitätsmängeln; Kostenreduzierung; Prozessoptimierung).

Zukünftige Anforderungen beschreiben die Aktivitäten für geplante und erwartete Veränderungen und Entwicklungsplanung in einem Unternehmen. Bei zukünftigen Anforderungen sollte nicht nur ein Defizitansatz genutzt werden, sondern auch ein Potentialentwicklungsansatz. Für die geplanten und erwarteten Veränderungen können folgende Fragen auftreten:

- Welche inner- und außerbetrieblichen Veränderungen sind bekannt?
- Wie verändern sich dadurch die Anforderungen an die Mitarbeiter?
- Was kann man im Vorfeld tun?
- Wohin will sich das Unternehmen entwickeln?
- Welche Potentialentwicklung der Mitarbeiter ist erforderlich und möglich?

Als Fazit lässt sich festzustellen, dass man sich bei der Ermittlung der Anforderungen an dem Soll-Zustand eines Mitarbeiters im Arbeitsfeld orientiert. Der Soll-Zustand bezieht sich auf die gegenwärtigen und künftigen Tätigkeiten von Mitarbeitern, die mit bestimmten

Fähigkeiten bzw. Kenntnissen oder Kompetenzen ausgestattet werden müssen, damit sie mit ihren alltäglichen und künftigen Tätigkeiten besser den Anforderungen entsprechen können.

#### **4. Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs**

Die Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs bildet für die Unternehmen einen Ausgangspunkt, um Weiterbildungsprozesse zweckmäßig und zielgerichtet zu gestalten. Die Unternehmen können die spezifischen Ziele der entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen nur formulieren und festlegen, wenn sie den Bedarf kennen.

Nach Pawlowsky/Bäumer werden bei der Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs zwei Komponenten unterschieden: Ermittlung der Qualifikationsanforderungen und Ermittlung der vorhandenen Qualifikationen bzw. des Qualifikationspotentials (Pawlowsky/Bäumer 1996, S. 97),

Die Ermittlung des gegenwärtigen und zukünftigen Weiterbildungsbedarfs ist daher die Grundlage für die Entwicklung eines effektiven und erfolgsorientierten Qualifizierungsprozesses für die Unternehmen. In der Praxis ist der Ausgangspunkt der Bedarfsermittlung die Feststellung der Qualifikationsforderungen für einen Arbeitsplatz, eine Stelle, eine Abteilung oder für das gesamte Unternehmen sowie der Qualifikationspotentiale einzelner oder mehrerer Mitarbeiter (Pawlowsky/Bäumer 1996, S. 97).

Nach Steimer können betriebliche Analysefelder vom Weiterbildungsbedarf in vier Kategorien unterschieden werden:

- Analyse des globalen Bildungsbedarfs im Rahmen der Unternehmensplanung für den Bereich der Personalplanung;
- Analyse des individuellen Bildungsbedarfs;
- Analyse des Bildungsbedarfs durch Problemanalyse,

- Analyse des Bildungsbedarfs, hervorgerufen durch Innovationen und veränderte Rahmenbedingungen (Steimer 2000, S. 1).

Kolmerer/Kuhn-Krainick (1998, S. 139) unterscheiden bei der Bildungsbedarfsanalyse zwei Ansätze: *bottom-up*-Ansätze und *top-down*-Ansätze. Bei den Bottom-up-Ansätzen stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt als wichtigster „Gegenstand“ der Bildungsbedarfsanalyse. Hier wird auf einem Wege der Partizipation der Mitarbeiter ermittelt, ob die Funktionsanforderungen mit der Mitarbeiterqualifikation übereinstimmen. Gleichzeitig werden auch die individuellen Entwicklungsziele festgelegt sowie die Schwächen bzw. Verbesserungspotentiale der Mitarbeiter aufgezeigt.

Die Ermittlung bzw. Erhebung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs geschieht in verschiedenen Phasen. Schiersmann (2007, S. 17) unterscheidet die Ermittlung des Bildungsbedarfs in drei Phasen:

- Vorbereitung;
- Durchführung;
- Auswertung.

Zunächst soll die Vorbereitungsphase charakterisiert werden: Aus der Vorstellung einer systemischen Auffassung von Bildungsbedarfsermittlung (Bedarf als soziales Konstrukt) ergibt sich, dass eine Bildungsbedarfsanalyse als integrativer Bestandteil einer strategischen Unternehmensentwicklung anzusehen ist und folglich in diese eingebunden werden muss. Bei der Vorbereitung sind auch die oberen Führungskräfte einzubeziehen. Bei der Planung ist auch die Geschichte und Situation der Organisation in Bezug auf Personalentwicklung und Organisationskultur zu berücksichtigen. Außerdem ist die Rolle der Qualitätsbeauftragten in dem Verfahren der Bildungsbedarfsanalyse zu klären und für alle Beteiligten transparent zu machen.

Weiter ist im Vorfeld der Bereich festzulegen, auf den sich die Bildungsbedarfsanalyse beziehen soll: Es kann darum gehen, den individuellen Bildungsbedarf eines Mitarbeiters zu eruieren, den Bildungsbedarf einer Gruppe

bzw. eines Teams oder einer Abteilung oder den Bildungsbedarf der gesamten Organisation zu erheben.

In der Durchführungsphase müssen die Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend darüber informiert werden, dass eine Bildungsbedarfsanalyse durchgeführt werden soll. Weiterhin sind betriebliche Gegebenheiten zu berücksichtigen. So sollten Erhebungen nicht zu Zeiten eines besonders hohen Arbeitsanfalls im Jahresverlauf durchgeführt werden. Ebenso ist in Bezug auf die Uhrzeit die Arbeitssituation der zu Befragenden zu berücksichtigen. Die Qualität der Bildungsbedarfsanalyse hängt auch davon ab, ob die ausgewählten Verfahren kompetent durchgeführt werden können und ggf. zuvor eine Qualifizierung der entsprechenden Personen stattfinden muss.

In der Auswertungsphase ist es ratsam, bereits im Vorfeld der Bedarfserhebung abzuklären, an wen die Auswertung gehen soll und welche konkreten Konsequenzen daraus abgeleitet werden sollen. Diese sind dann zu gegebener Zeit wiederum den Mitarbeitern transparent zu machen, um die Motivation der Mitarbeiter für die Beteiligung an Bedarfserhebungen aufrecht zu erhalten bzw. zu steigern. Es muss deutlich werden, wie die Bedarfe an Weiterbildung in welcher Zeit realisiert werden können bzw. sollen.

Anders als Schiersmann gehen Steimer (2000, S. 1) und auch bei Olfert/Steinbuch (1998, S. 433) von vier Phasen bzw. Schritte bei der Bedarfsermittlung aus.

- Phase 1 – Zielbestimmung und Anlass für die Qualifizierung feststellen: Die Anlässe für Qualifizierungsmaßnahmen können mit Hilfe verschiedener Bedarfsermittlungsinstrumente z. B. Fragebogen oder Interviewleitfaden ermittelt werden, um das Ziel der Qualifizierung zu entwerfen.
- Phase 2 – Festlegung der Anforderungen bzw. des Qualifikationsbedarfs: Ausgangspunkt für diese Phase sind die vorhandenen und künftigen Arbeitsplatzanforderungen. Die Anforderungsprofile können fachliche, physische und psychische,

arbeitsorganisatorische Anforderungen und Entscheidungsspielräume betreffen.

- Phase 3 – Ermittlung des Qualifikationsstandes: Das wichtigste Ziel dieser Phase ist die Sammlung der Informationen zur Erfassung des Qualifikationsstandes. Diese Informationen sind z. B. Aufgaben/Arbeitsgebiete, Informationen zu formalen Bildungsabschlüssen, Verweildauer in der derzeitigen Funktion, Alter etc.
- Phase 4 – Festlegung des Qualifizierungsbedarfs: In dieser Phase kann anhand der Bestandsaufnahme und eines Ist-Soll-Vergleichs der Bedarf an Weiterbildung festgestellt werden (Steimer 2000, S. 1).

Die beiden Auffassungen über unterschiedliche Phasen der Bedarfsermittlung lassen sich folgendermaßen charakterisieren. Schiersmann betrachtet die Phasen der Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs als integrativen Prozess des strategischen Gesamtkonzepts (soziales und perspektivisches Konstrukt) von Bildungs- und Wissensmanagement der Unternehmen, während der Fokus bei Steimer mehr auf Verfahren bzw. Methoden der Weiterbildungsbedarfsermittlung liegt.

## 5. Methoden der Weiterbildungsbedarfsanalyse

Im Allgemeinen können *quantitative* und *qualitative* Verfahren bei der Bedarfsanalyse genutzt werden (vgl. Leiter/Runge/Burschik/Grausam 1982, S. 83ff.; Stalder/Blaser-Bysath/Buhlmann 1997, S. 40ff.). Bei der Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs kommen verschiedene Erhebungsmethoden zum Einsatz, z. B.: Beobachtung und Befragung, Arbeitsproben, Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung, Potentialbeurteilung, Kennzifferanalysen, Dokumentenanalysen, Selbstevaluation und experimentelle Methoden (vgl. Wrede 2002, Olfert/Steinbuch 1998, Pawlowsky/Bäumer 1996, Heberer/Grap 1995).

Ein Überblick über verschiedene Methoden der betrieblichen Weiterbildungsbedarfserhebungen wird in der folgenden Tabelle gegeben

Tabelle 2: Methoden der Bildungsbedarfsanalyse

Methoden	Merkmale
Befragung	mündlich / schriftlich strukturiert / teilstrukturiert / unstrukturiert quantitativ / qualitativ zielgerichtet / allgemein narratives Interview
Beobachtung	systematische / unsystematische Beobachtung teilnehmende / nicht-teilnehmende Beobachtung
Einstellungs- und Klimaanalyse	Interview Feldanalyse Schriftliche Befragung bzw. Fragebogen
Dokumentenanalyse	Organisationshandbuch (Organisationsmanual) Organisationsplan / Organigramm Stellenplan Stellenbeschreibung
Moderation	Problemanalyse und Lösungsvorschläge
Arbeitsproben	Demonstration der standardisierten Aufgabe
Experiment	Simulationen
Profilanalyse	Berufsbiographie (Lebenslauf) Zeugnisse Bewertungen Stellenbesetzungspläne
Kennzifferanalysen	Leistungskennziffern Markoff-Modelle
Assessment-Center (AC)	Auswahl-, Förderprogramm
Führungsstilanalyse	Interview Schriftliche Befragung bzw. Fragebogen

Um eine geeignete Methode zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs zu nutzen, sollten die Ebenen der Weiterbildungsbedarfsanalyse bekannt sein. Becker (2005) unterscheidet drei Ebenen der Weiterbildungsbedarfsanalyse:

- Strategische Bedarfsanalyse: Auf dieser Ebene werden zukünftige Entwicklungen und die damit verbundenen Änderungen der Anforderungen an die Mitarbeiter antizipiert.
- Operative Bedarfsanalyse: Hier wird der Bedarf auf der Basis der aktuellen Anforderungen ermittelt.
- Individuelle Bedarfsanalyse: Die Basis des Bedarfs sind hierbei das Potential, die Wünsche und die evtl. Karriereplanung des einzelnen Mitarbeiters.

Die Unterscheidung dieser drei Ebenen der Bedarfsanalyse führt zu einer Hierarchie der Unternehmensperspektiven. Die operative Bedarfsanalyse bezieht sich auf die kurzfristige (organisationale) Perspektive. Die strategische Bedarfsanalyse ist verknüpft mit den langfristigen Perspektiven der Unternehmen, während die individuelle Bedarfsanalyse sowohl die kurzfristigen als auch langfristigen Perspektiven beinhaltet.

### 6. Fazit

Da die Bedarfsermittlung eine wichtige Rolle in der betrieblichen Weiterbildung spielt, sollen die Erkenntnisse darüber im Sinne als ein Bestandteil der Personalentwicklungsaktivitäten in einem breiten Spektrum betrachtet werden. Darüber hinaus soll in der Weiterbildungspraxis der Bedarf nicht nur als Mangel, Defizit oder Problem verstanden werden, sondern auch als „Entwicklungspotential“ für zukünftige und tendenzielle Veränderungen und individuelle oder gesellschaftliche Anforderungen an die Mitarbeiter.

Die Bedarfsermittlung auch gerichtet auf Entwicklungspotentiale unter Partizipation der Mitarbeiter unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse zwingend umschließt.



- [1] Arnold, Rolf. (1991). Betriebliche Weiterbildung. Reihe "Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung". 2., unveränderte Auflage Klinkhardt Verlag. Bad Heilbrunn.
- [2] Becker, Manfred. (2005). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- [3] Döring, Ottmar/Rätzel, Daniela. (2006). Weiterbildungsrenovieren. Personalentwicklung. Personal Heft 11/2006. URL: [http://www.fbb.de/uploads/tx\\_ffbb/Weiterbildung\\_renovieren.pdf](http://www.fbb.de/uploads/tx_ffbb/Weiterbildung_renovieren.pdf). Zugriff im Juli 2013.
- [4] Gerst, Detlef/Kranz, Almut/Möhwald, Holger. (2004). Ermittlung von Qualifizierungsbedarf im moderierten Gruppengespräch und im Einzelgespräch. In: Gergs, Hans-Joachim/Wingen, Sascha (Hrsg.): Qualifizierung von Beschäftigten in der Produktion. Praxishandbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer. RKW-Verlag. Eschborn.
- [5] Heberer, Juliane/Grap, R. Dietmar. (1995). Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Methoden und Vorgehensweise. GOM-Verlag. Herzogenrath.
- [6] Hormel, Roland. (2008). Betriebliches Weiterbildungsmanagement. Bildungsbedarfsermittlung. Reihe Weiterbildungsmanagement - Modul I (Modul 1). Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement. URL: [http://www.zbw.bayern.de/fileadmin/Downloads/Archiv/Veranstaltungen\\_2008/Reihe\\_Weiterbildungsmanagement/Modul\\_I/ZBW\\_080229-BBE\\_BWM.pdf](http://www.zbw.bayern.de/fileadmin/Downloads/Archiv/Veranstaltungen_2008/Reihe_Weiterbildungsmanagement/Modul_I/ZBW_080229-BBE_BWM.pdf). Zugriff im März 2013.
- [7] IG Metall. (2007). Betriebliche Weiterbildung gestalten. Instrumente für die Praxis von Interessenvertretungen. IG Metall Vorstand. (Hrsg.). Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik. Bundesverband Job Rotation e.V. Frankfurt/Main.
- [8] Kailer, Norbert. (2007). Erhebung von Weiterbildungsbedarf in KMU. Betriebliche Kompetenzentwicklung in Klein- und Jungunternehmen Project. Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung Johannes Kepler Universität Linz. Linz, Stand Januar 2007.
- [9] Kolmerer, Helmut/Kuhn-Krainick, Sandra. (1998). Bildungsbedarfsanalyse und Mitarbeitergespräch. In: Schwuchow/Gutmann (Hrsg.): Jahrbuch für Personalentwicklung und Weiterbildung 1998/99. Sonderausgabe für Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst. Hermann Luchterhand Verlag. Neuwied-Kriftel/Ts.
- [10] Kunzmann, Christine. (2011). Bildungsbedarfsanalyse. URL: <http://kompetenzengestalten.de/wissen/bildungsbedarf>. Zugriff im August 2013.
- [11] Leiter, Reinhard/Runge, Thomas/Burschik, Robert/Grausam, Gerhard. (1982). Der Weiterbildungsbedarf im Unternehmen. Methoden der Ermittlung, Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung Bd. 2. Hanser Verlag. München. Wien.
- [12] Müller, Hans-Joachim/Stürzel, Wolfgang. (1992). Dialogische Bildungsbedarfsanalyse. Eine zentrale Aufgabe des Weiterbildners. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Neue Qualitäten betrieblichen Lernens. Lang Verlag. Frankfurt am Main.
- [13] Olfert, Klaus/Steinbuch, Pitter. (1998). Personalwirtschaft: 7. Auflage. Kiehl Verlag. Ludwigshafen.
- [14] Pawlowsky, Peter/Bäumer, Jens. (1996). Betriebliche Weiterbildung. Management von Qualifikation und Wissen. C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung. München.

- [15] Referat Berufliche Bildung des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg. (2009). Bildungsbedarfsanalyse. URL: <http://www.fortbildung-bw.de/?id=353>. Zugriff im Januar 2013.
- [16] Schäfer, Ellen. (2006). Betriebliche Kompetenzentwicklung: Einführung und Evaluation systematischer Kompetenzentwicklungskonzepte. Kassel University Press GmbH. Kassel.
- [17] Scheff, Josef. (2008). VU Personalmanagement. Personalentwicklung in KMU. Materialien zu Lehrveranstaltungen WS 2008/09 Sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Karl-Franzens-Universität Graz.
- [18] Schiersmann, Christine. (2007). Berufliche Weiterbildung. Lehrbuch. 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- [19] Schindler, Anna/Siegrist, Marlyse. (2002). Weiterbildungscontrolling. Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Artikel in Coaxial 01.06.2002. URL: [http://www.coaxial.ch/de/download/alpha\\_artikel.pdf](http://www.coaxial.ch/de/download/alpha_artikel.pdf). Zugriff im Juni 2013
- [20] Schmid, Alfons. (2003). Allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung. Synopse im Auftrag des Hessischen Kultusministeriums. Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur. IWAK Frankfurt.
- [21] Schmid, Alfons. (2003). Allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung. Synopse im Auftrag des Hessischen Kultusministeriums. Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur. IWAK Frankfurt.
- [22] Stalder, Béatrice/Blaser-Bysath, Ursula/Buhlmann, Béatrice. (1997). Frauenförderung konkret. Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb. Hochschulverlag AG an der ETH Zürich. Zürich.
- [23] Steimer, Susanne. (2000). Bildungsbedarfsanalyse. Materialien zu Lehrveranstaltungen. Lehrstuhl Psychologie I der Universität Mannheim 2000. URL: [http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nbildungsbedarfsanalyse\\_b.html](http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nbildungsbedarfsanalyse_b.html). Zugriff im Mai 2013.
- [24] Wrede, Daniel. (2002). Methoden der Bildungsbedarfsanalyse. URL: [http://www.qubic.eu/\\_daten/1207821979\\_1/Methoden%20der%20Bildungsbedarfsanalyse.pdf](http://www.qubic.eu/_daten/1207821979_1/Methoden%20der%20Bildungsbedarfsanalyse.pdf). Zugriff im März 2013.